



دانشگاه آزاد اسلامی

واحد مرودشت

دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A)

رشته مدیریت آموزشی

عنوان:

**نقش واسطه ای رهبری خدمتگزار در رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی میان**

**کارکنان سازمان صنایع دفاع استان فارس**

استاد راهنما:

دکتر مژگان امیریان زاده

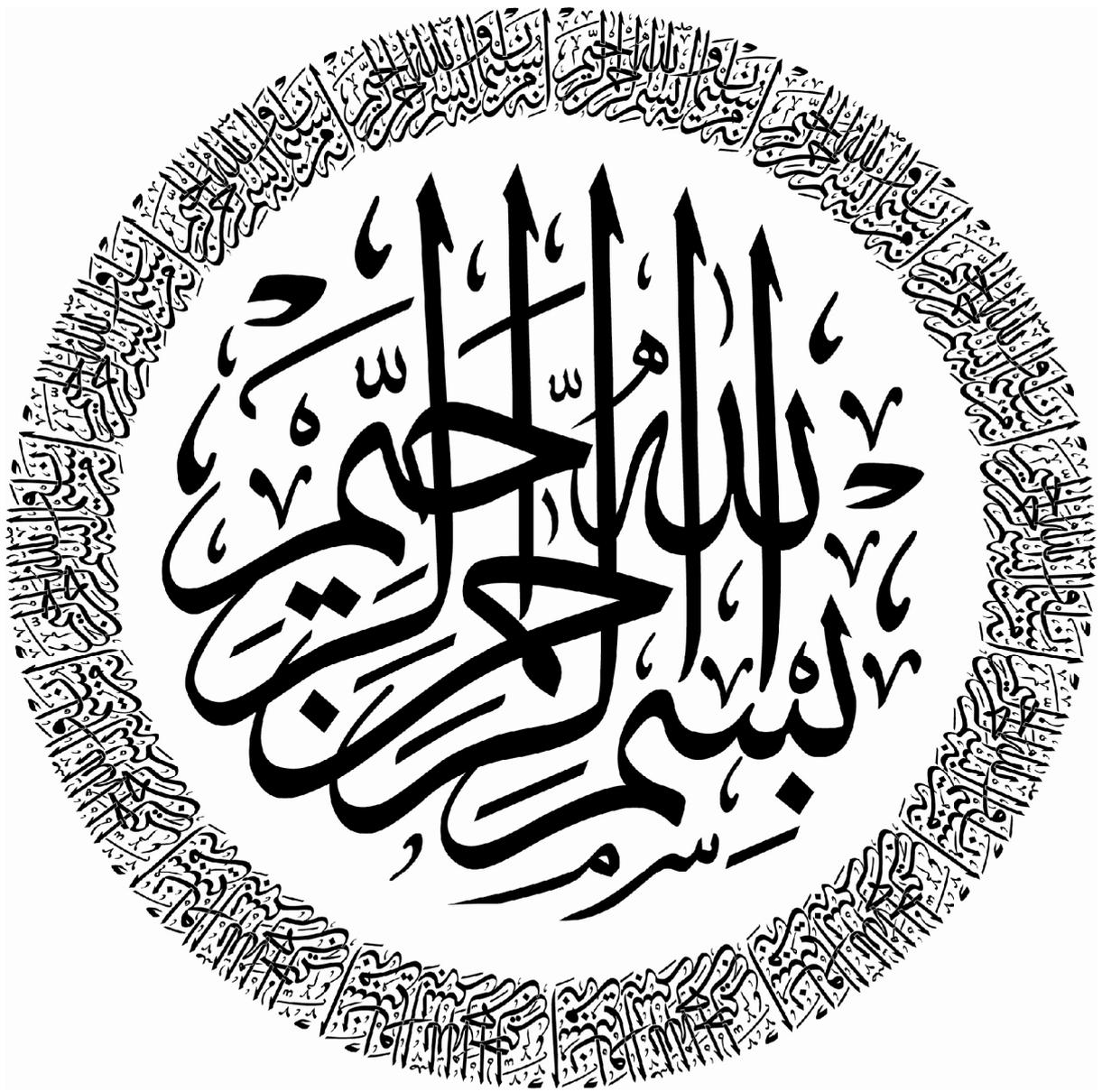
استاد مشاور:

دکتر علیرضا قاسمی زاد

نگارنده

وحیدرضا قمری

دیماه ۹۱





## صورت جلسه دفاع از پایان نامه کارشناسی ارشد (M.A)

با استعانت از خدای منان، آقای وحیدرضا قمری دانشجوی رشته مدیریت آموزشی در تاریخ ۹۱/۱۰/۲۰ از پایان نامه خود تحت عنوان " نقش واسطه ای رهبری خدمتگزار در رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی میان کارکنان سازمان صنایع دفاع فارس " با درجه عالی و نمره ۱۸ دفاع نموده است.

امضاء	سمت	اعضاء هیات داوری
	استاد راهنما	۱- دکتر مژگان امیریان زاده
	استاد مشاور	۲- دکتر علیرضا قاسمی زاد
	استاد داور	۳- دکتر احمدرضا اوجی نژاد
	استاد داور	۴- دکتر سرکارخانم معین

مراتب فوق مورد تایید است.

مهر و امضاء مدیر/معاون پژوهشی

تقدیر و تشکر

الهی

وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدانا لهذا وَكُنَّا لَهُ مِنَ الْجَاهِلِينَ  
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدانا لهذا وَكُنَّا لَهُ مِنَ الْجَاهِلِينَ  
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدانا لهذا وَكُنَّا لَهُ مِنَ الْجَاهِلِينَ  
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدانا لهذا وَكُنَّا لَهُ مِنَ الْجَاهِلِينَ  
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدانا لهذا وَكُنَّا لَهُ مِنَ الْجَاهِلِينَ  
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدانا لهذا وَكُنَّا لَهُ مِنَ الْجَاهِلِينَ  
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدانا لهذا وَكُنَّا لَهُ مِنَ الْجَاهِلِينَ  
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدانا لهذا وَكُنَّا لَهُ مِنَ الْجَاهِلِينَ  
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدانا لهذا وَكُنَّا لَهُ مِنَ الْجَاهِلِينَ  
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدانا لهذا وَكُنَّا لَهُ مِنَ الْجَاهِلِينَ

خدایا!

حکومت کشور جان با توست! به غیر وامگذار.

خدایا! باغبانی این باغ را به کس مسپار که اگر جز شیره مهر تو در آوندهای این باغ بدود برگها به پژمردگی خواهد نشست و اگر جز باران محبت تو بر این باغ ببارد پرچمهای باغ فرو خواهد افتاد و اگر جز نسیم لطف تو به این بوستان بوزد غنچه ها خواهند مرد.

معبودم!

آفت علاقه به دنیا بر گندمزار ایمان ما زده است، دریابمان!

آنچنانکه عابدان و صالحان و برگزیدگان را دریافتی، آنچنانکه بندگان ناب و خالصان را و آنچنانکه عاشقان و معشوقان خویش را .

با دستهای گرم محبت ای پذیراترین آغوش باز ماندگان!

ای رؤف ترین مهربانان و کریم ترین مهرورزان!

پس از حمد و سپاس بی انتها به درگاه الهی

از استاد گرانقدرم سر کار خانم **دکتر مژگان امیریان زاده** که دلسوزانه مرا در تمام مراحل تحصیل یاری نمودند صمیمانه قدردانی می نمایم.

از همسر مهربان و فداکارم **عاطفه هادیان** که در تمام مراحل زندگی یار و یاورم می باشند عاشقانه تشکر می کنم.

## **تقدیم به:**

شهیدان گمنام، عاشقان بی‌نام و نشانی که در باغ ملکوت شه‌راند و در عالم خاک غریب. به استخوان پاره‌هایی که پروازشان بر فراز دست‌ها بوی بهشت را بر مشام می‌افکند...

## چکیده:

هدف از انجام این پژوهش تبیین نقش واسطه ای رهبری خدمتگزار در رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی میان کارکنان سازمان صنایع دفاع استان فارس بود. روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی و جامعه آماری در این تحقیق کلیه کارکنان سازمان صنایع دفاع فارس به تعداد ۱۳۰۰ نفر بوده است. با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده تعداد ۳۰۰ نفر بر اساس فرمول کوکران به عنوان نمونه انتخاب شدند. بمنظور جمع آوری اطلاعات و داده ها از سه پرسشنامه رهبری خدمتگزار لوب، فرهنگ سازمانی دنیسون و تعهد سازمانی مه ویر و آلن استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده ها هم از روشهای آمار توصیفی و هم از روشهای آمار استنباطی و همچنین تحلیل مسیراستفاده شده است. نتایج نشان داد بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. بین فرهنگ سازمانی و رهبری خدمتگزار رابطه معنا داری وجود دارد. رهبری خدمتگزار با کنترل فرهنگ سازمانی رابطه معنا داری با تعهد سازمانی دارد. در نهایت رهبری خدمتگزار نقش واسطه ای معنا داری در ارتباط با فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی ایفا می کند. وجود یک فرهنگ سازمانی با ابعاد مشارکت قوی، ثبات و انطباق بالا و فلسفه وجودی ماموریت روشن می تواند منجر به تعهد سازمانی قوی گردد، ضمن آن که این نوع فرهنگ سازمانی می تواند به سیستمی از رهبری خدمتگزار که در آن ارزش دهی و رشد بسیار بالا است منجر گردد. همدلی نشان دادن، ایجاد رهبری مناسب، مشارکتی کردن رهبری و اجتماع سازی جزئی از ویژگی های رهبر می باشد. و این نوع رهبری به نوبه خود منجر به تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری بالای افراد می گردد.

**کلمات کلیدی: تعهد سازمانی، فرهنگ سازمانی، رهبری خدمتگزار، نقش واسطه ای**

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۲	مقدمه.....
۳	بیان مسئله.....
۶	اهمیت و ضرورت تحقیق.....
۸	اهداف پژوهش.....
۸	فرضیه های پژوهش.....
۹	تعاریف نظری و عملیاتی.....

### فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۱۵	مبانی نظری پژوهش.....
۱۵	تعهد سازمانی: .....
۱۸	الگوی تعهد سازمانی هانت و مورگان.....
۱۹	الگوی تعهد سازمانی مودی.....
۲۰	انواع تعهدات سازمانی .....
۲۰	مزایای تعهد سازمانی.....
۲۱	تئوریهای اشکال تعهد سازمانی .....
۲۳	راهکارهای موثر در افزایش تعهد سازمانی .....
۲۴	رهبری خدمتگزار .....
۲۵	جایگاه رهبری خدمتگزار.....
۳۰	مدلهای رهبری خدمتگزار .....
۳۵	نظریه های سنتی رهبری .....

۳۷	عناصر کلیدی در رهبری.....
۴۱	تئوری های رهبری.....
۴۵	مدل سه بعدی اثربخشی رهبری.....
۴۷	تئوری های نوین رهبری.....
۴۹	مقایسه تطبیقی رهبری عمل گرا و رهبری تحول گرا.....
۵۳	مقایسه ای رهبری خدمتگزار و رهبری تحول گرا.....
۵۹	تعریف فرهنگ سازمانی.....
۶۱	الگوی کوبین و گارت.....
۶۳	مدلهای فرهنگ سازمانی.....
۷۸	پیشینه تحقیق.....
۸۹	چهارچوب نظری.....

### فصل سوم: روش شناسی پژوهش

۹۱	روش تحقیق : .....
۹۱	جامعه آماری .....
۹۱	نمونه آماری و روش محاسبه حجم نمونه : .....
۹۲	روش نمونه گیری .....
۹۲	روشها و ابزار گردآوری اطلاعات: .....
۹۵	روایی و پایایی پرسشنامه ها.....
۹۶	روش اجرا .....
۹۶	روش تجزیه و تحلیل اطلاعات: .....
۹۷	ملاحظات اخلاقی .....

## فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها

۹۹	..... داده های توصیفی
۱۰۲	..... یافته های استنباطی
۱۰۲	..... تحلیل مسیر مدل
۱۰۲	..... آزمون فرضیه ها

## فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری

۱۱۲	..... خلاصه تحقیق
۱۱۳	..... بحث و نتیجه گیری
۱۱۹	..... محدودیتهای پژوهش
۱۱۹	..... پیشنهادهای مبتنی بر پژوهش
۱۲۰	..... پیشنهاد برای پژوهشهای آتی
۱۲۲	..... منابع و مآخذ
۱۳۱	..... پیوست ها
۱۴۸	..... چکیده لاتین

## فهرست جداول

صفحه	عنوان
۴۰	جدول شماره (۲-۱): تفاوت های مدیریت و رهبری
۴۱	جدول شماره (۲-۲): منظر فرآیندی رهبری و ارتباطات سازمانی
۴۲	جدول شماره (۲-۳): بارزترین صفات و خصلت های رهبران
۴۶	جدول شماره (۲-۴): انتخاب سبک رهبری مناسب
۵۳	جدول شماره (۲-۵): چهارناحیه بنیادی یا کاربردی رهبری تحول گرا
۵۴	جدول شماره (۲-۶): صفات بنیادی یا کاربردی رهبری خدمتگزار
۵۵	جدول شماره (۲-۷): مجموعه صفات رهبری خدمتگزار و رهبری تحول گرا
۹۳	جدول شماره (۳-۱): پرسشنامه رهبری خدمتگزار
۹۴	جدول شماره (۳-۲): پرسشنامه فرهنگ سازمانی
۹۵	جدول شماره (۳-۳): پرسشنامه تعهد سازمانی
۱۰۰	جدول (۴-۱): توزیع پراکندگی متغیرهای رهبری خدمتگزار، فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی ...
۱۰۱	جدول شماره: (۴-۲) ضریب همبستگی متغیرهای پژوهش
۱۰۹	جدول شماره: (۴-۳) برازش مدل نهایی

## فهرست اشکال

صفحه	عنوان
۶۵	شکل شماره (۲-۱):مدل فرهنگ سازمانی ادگار شاین
۶۹	شکل شماره(۲-۲):مدل فرهنگ سازمانی دنیسون
۷۲	شکل شماره (۲-۳):مدل پویایی فرهنگی هج
۷۴	شکل شماره (۲-۴):مدل فرهنگ سازمانی کمرون وفریمن
۷۷	شکل شماره (۲-۵):مدل فرهنگ سازمانی گوفی وجونز
۱۰۳	شکل شماره (۴-۱): رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی
۱۰۵	شکل شماره (۴-۲): رابطه بین فرهنگ سازمانی و رهبری خدمتگزار
۱۰۷	شکل شماره(۴-۳):رابطه بین رهبری خدمتگزار و فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی
۱۰۸	شکل(۴-۴):مدل نهایی نقش واسطه ای رهبری خدمتگزاردررابطه فرهنگ سازمانی و

# فصل اول

## کلیات پژوهش

## مقدمه

منابع انسانی که امروزه از آن با نام سرمایه انسانی یاد می شود حقیقتاً مهمترین و محوری ترین بخش هر سازمان، نهاد، تشکل و مجموعه هایی که به نوعی افراد برای رسیدن به هدفی مشخص در آن اجتماع کرده اند می باشد. چرا که اولاً هر مجموعه ای که با هدف ارائه خدمت مادی و یا معنوی تشکیل می شود بر پایه روابط انسانی سازمان دهی می گردد و در ثانی این نیروی انسانی است که تعیین می کند سازمان برای چه هدفی تشکیل و با چه برنامه ای و چطور به مقصود خود برسد.

سازمان ها وجه انکار ناپذیر دنیای نوین امروز را تشکیل می دهند و ماهیت جوامع توسط سازمان ها شکل گرفته و آنها نیز به نوبه خود به وسیله دنیای پیرامون و روابط موجود در آن شکل می گیرند. گرچه سازمان ها به شکل های مختلف و بر پایه هدف های گوناگون تاسیس و سازمان دهی می شوند، اما بدون تردید تمامی آنها بر پایه تلاش های روانی و جسمانی نیروی انسانی که ارکان اصلی آن به حساب می آیند، اداره و هدایت می گردند. بر همین اساس در سال های اخیر به نیروی انسانی سازمان ها توجه بسیاری شده و بدین منظور گام های موثری نیز در جهت نهادینه کردن این حرکت ها آغاز گردیده، که باید از زوایای مختلف به آن نگریست و ارتباط آن ها با هم را کشف نمود. (هومن، ۱۳۸۱).

چرا که عواملی مانند تعهد سازمانی پایین، تمایل به ترک سازمان، عدم ارتباط موثر مدیر با کارکنان، عدم ارزشیابی صحیح، نشناختن ارزش های سازمانی، عدم مشارکت در کارها و تصمیم گیری ها، درک ناصحیح از فلسفه و ماموریت سازمان یا همان فرهنگ سازمانی ضعیف، می تواند این محیط را از حالت تعاون و تعادل خارج سازد. به گفته دیگر تا زمانی که نیروی انسانی از تعهد شغلی و فرهنگ سازمانی قابل قبول برخوردار نباشد، سایر فعالیت های سازمان نتیجه و ثمره لازم را نخواهد داشت (عموزاده، ۱۳۸۶).

نیروی انسانی وفادار، خشنود، سازگار با اهداف و متعهد به ارزش های سازمانی و متمایل به حفظ عضویت سازمانی که حاضر است فراتر از وظایف مقرر فعالیت کند، در تصمیم گیری ها و اجتماعات سازمانی مشارکت و همدلی ورزد می تواند عامل مهمی در موفقیت سازمان باشد. وجود چنین نیرویی در سازمان توأم با بالا رفتن سطوح عملکرد و پایین آمدن میزان غیبت، تاخیر و ترک خدمت کارکنان است و وجهه سازمان را در اجتماع، مناسب جلوه داده و زمینه را برای رشد و توسعه سازمان فراهم می آورد. بر عکس نیروی انسانی با احساس رضایت، عدالت و تعهد سازمانی کم و متمایل به ترک سازمان، بی ثبات در فعالیت ها و ناآشنا به ماموریت و فلسفه وجودی سازمان که نشان دهنده فرهنگ پایین سازمانی است نه تنها خود در جهت نیل به اهداف سازمانی حرکت نمی کند، بلکه در ایجاد فرهنگ بی توجهی نسبت به مسائل و مشکلات سازمان در بین دیگر همکاران موثر می باشد. به همین دلیل در دو دهه اخیر به پژوهش در این زمینه و ابعاد مختلف مرتبط با آن توجه زیادی شده است. (حسینیان و همکاران، ۱۳۸۶).

تعهد سازمانی از رضایت شغلی حاصل می گردد و رضایت شغلی نیز از مهمترین نتایج یک انتخاب صحیح و مناسب حرفه است. تطابق حرفه با کار، امکان خلاقیت، روابط رضایت بخش با همکاران، افزایش عزت نفس را فراهم می آورد. به عکس ناسازگاری شغلی و عدم تعهد مساله ای است که سبب تعویض مکرر شغل، غیبت، نارضایتی از خود و شغل، عدم احساس امنیت و خشم و بی زاری از کار می گردد (حیدری، ۱۳۸۷).

تحقیقات نشان می دهد یکی دیگر از متغیرهایی که موجب بالا بردن تعهد سازمانی کارکنان در یک سازمان می شود سبک های مدیریت و رهبری است. مدیران و رهبران باید پیشگام باشند و همواره در مورد عملکرد خود بیندیشند و تلاش کنند تا با تحلیل اقدامات خود از هر گونه کج فهمی جلوگیری کنند، زیرا که رهبری به خصوص رهبری خدمتگزار مهمترین قوای محرکه سازمان است و برای حفظ حیات سازمان ها لازم است و می بایست از پایین ترین سطح تا بالاترین سطح آن به دانش و هنر رهبری و هدایت دیگران مجهز باشد. الگوهای رفتاری مناسب در هر سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزه قوی در کارکنان می شود و میزان رضایت شغلی را از شغل و حرفه خویش افزایش می دهد و مدیران با استفاده از سبک صحیح رهبری می توانند رضایت شغلی و حرفه کارکنان را افزایش دهند (سید عباس زاده، ۱۳۷۸).

بنابراین اگر قرار باشد سازمانی پویا، رو به رشد، سازگار با محیط و تغییرات جهانی داشته باشیم، می بایست به مهمترین جز آن که نیروی انسانی می باشد با نگاهی ویژه بنگریم. این دیدگاه باید معطوف به ایجاد انگیزه، افزایش تعهد سازمانی و بالا بردن میزان وفاداری کارکنان به سازمان باشد. لذا متغیرهایی چون سطح بالای فرهنگ سازمانی و یا نوع مدیریت و رهبری حاکم بر سازمان می تواند بر این مفاهیم تاثیر گذار باشد و بررسی رابطه بین آنها نتایج مثبت و قابل قبولی در این زمینه ارائه می دهد.

## بیان مسئله

در عصری زندگی می کنیم که به هزاره سوم و عصر انفجار اطلاعات معروف شده است. همه روزه علوم و دانش های جدیدی به آموخته های بشر افزوده می شود و بر اساس آن فعالیت ها و تلاش های بشری برای تولید کالا و یا ارائه خدمات بطور دائم به روز شده و پیوسته تغییر می کند. این تغییرات به گونه ای سریع و مستمر به وقوع می پیوندد که اگر این تلاش و کوشش ها که بیشتر اوقات در قالب فعالیت های سازمانی خود را نشان می دهد با آنها هماهنگی لازم را نداشته باشد از گردونه وجود خارج شده و اثر بخشی خود را از دست می دهد.

بسیاری از سازمان ها امروزه در جستجوی راه هایی برای بهبود اثر بخشی و عملیات سازمانی خود به منظور به دست آوردن و نگهداری یک مزیت رقابتی برای زندگی در اقتصاد پویای هزاره سوم می باشند. الزام های سازمان های هزاره سوم از قبیل اقتصاد جهانی، تنوع محیط کار، کوچک سازی نیروی کار، سازمان های مجازی، فناوری های پیشرفته اطلاعات و تصمیم گیری های نامتمرکز، دگرگونی در اداره سرمایه انسانی را نسبت به گذشته برای سازمان ها ضروری می نماید.

یکی از متغیرهای کلیدی که می تواند در این مسیر به عنوان یک مزیت رقابتی به سازمان های قرن بیست و یکم کمک کند تعهد سازمانی است. پژوهش های متعدد نشان دهنده لزوم بالا بودن تعهد سازمانی در سازمانهای قرن بیست و یکم است. از تعهد بعنوان پایه ای برای نظم اجتماعی درون و بین سازمانها در یک محیط رقابتی متغیر و پیچیده نام برده می شود. هم چنین از تعهد به عنوان بخشی از سرمایه اجتماعی سازمانها که می تواند اثر بخشی آنها را تقویت کند نام برده می شود. به همین علت شناسایی عواملی که می توانند موجب ارتقا تعهد در سازمانها شوند ضروری به نظر می رسد. متغیرهای زیادی هستند که می توانند بر تعهد در سازمانها تاثیر گذار باشند از جمله این متغیرها می توان به ویژگی های فردی، ویژگیهای شغل، تجربه های کاری، فرهنگ، اندازه سازمان و سبک رهبری اشاره نمود (فیوریتو<sup>۱</sup> ۲۰۰۷؛ لاکاماتربالا<sup>۲</sup> ۲۰۰۴).

به اعتقاد مورهد و گریفین<sup>۳</sup> کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی به سازمان هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت زمان بیشتری در سازمان می مانند و بیشتر کار می کنند. بنابراین مدیران باید بتوانند با به کارگیری سیاست های مختلف تعهد و پایبندی کارکنان را بیشتر کنند و از راه های گوناگون آن را حفظ نمایند. (مورهد، گریفین، ترجمه الوانی و معمار زاده، ۱۳۸۳).

محققان بیان کرده اند که تعهد سازمانی می تواند منجر به نتایج مفیدی مثل افزایش بهره وری عملکرد، اثر بخشی اعتماد و کاهش جابجایی و غیبت در افراد و سطوح سازمانی شود (فیوریتو و همکاران ۲۰۰۷).

از طرفی همگام با پژوهشهای فوق که در سازمانهای دولتی و صنعتی صورت گرفته است نتایج تحقیقات نشان دهنده این است که امروز رهبری باید تحول پیدا کند چرا که عدم راحتی و ترس بالقوه در محیط کار سبب درهم شکستن روحیه افراد می شود و کارکنان را از برخورد با محبت و اعتماد نسبت به یکدیگر باز می دارد و تعهد افراد در قبال وظایف را کاهش می دهد. (دی کونینک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

رهبری خدمتگزار سبکی از رهبری است که بنا به تحقیقات مختلف می تواند نقش مثبتی را ایفا کند. باس<sup>۵</sup> (۲۰۰۰) بیان کرده است رهبری خدمتگزار در سازمان های هزاره جدید جایگاه دارد برای اینکه سبک آن بر پایه کار گروهی و اجتماعی، مشارکت دیگران در تصمیم گیری، رفتار اخلاقی و افزایش رشد افراد در سازمان قرار دارد.

رهبری خدمتگزار می تواند ارتباط افرادی که با همدیگر کار می کنند را بهبود بخشد و اجازه می دهد مشکلات بیشتری را حل و فصل نماید. (باس، ۲۰۰۰). و نتیجه آن افزایش انگیزه، اعتماد بین کارکنان و تعهد افراد در قبال وظایف سازمانی خواهد بود.

---

<sup>1</sup> -Fiorito

<sup>2</sup> -laka-Matherbala

<sup>3</sup> - Greefin

<sup>4</sup> -Deconinck

<sup>5</sup> -Bass

در کنار سبک رهبری متغیر فرهنگ سازمانی (کوفواد<sup>۱</sup> ۱۹۹۹) نیز میتواند بر تعهد در سازمان ها تاثیر گذار باشد.

تحقیقات متعددی در مورد رابطه بین فرهنگ سازمانی و ابعاد آن با تعهد سازمانی صورت گرفته است همچنین وینستون<sup>۲</sup> ۲۰۰۴ و کوفواد (۱۹۹۹) نشان داده اند که فرهنگ سازمانی بر تعهد اثر گذار است .

مبانی نظری و تحقیقاتی که تاکنون انجام شده اند بر وجود رابطه بین متغیرهای رهبری خدمتگزار، فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی اشاره کرده اند (برای مثال وینستون ۲۰۰۴، کوفواد ۱۹۹۹؛ چیاپورا<sup>۳</sup> ۲۰۰۶ ، ارتورک<sup>۴</sup> ۲۰۰۸، سندجایا<sup>۵</sup> ۲۰۱۰) اما در اکثر این پژوهشها به میزان تاثیر این متغیر ها ونحوه تاثیر گذاری آنها در قالب یک مدل علی توجه نشده است .

سازمان صنایع دفاع استان فارس یکی از نهاد های دولتی مهم و استراتژیک در ارائه خدمات زیر بنایی و پشتیبانی صنعتی و نظامی به کشور محسوب می شود. این سازمان با داشتن تعداد قابل توجه ای نیروی انسانی متخصص همواره در تلاش است با بهره گیری از فن آوری و علوم روز به تولید کالا و خدمات بر اساس استانداردهای جهانی پردازد. پر واضح است تنها تخصص و دانش برای بهره وری و خدمت رسانی بهتر و با کیفیت تر در این سازمان و هر سازمان دیگری کافی نیست و در کنار تخصص، تعهد افراد به سازمان برای رسیدن به اهداف آن از مهمترین ویژگی های کارکنان به حساب می آید. به جرات می توان گفت در بیشتر مواقع افراد بدون تخصص اما متعهد به سازمان، خودجوش به تلاش برای کسب تجربه و تخصص برای بهتر انجام دادن وظایف می پردازند. در مقابل افراد متخصص اما کم تعهد علاوه بر اینکه رغبتی برای تلاش ندارند بقیه افراد را هم تحت تاثیر قرار داده و سازمان را به روزمره گی و بطالت مبتلا می سازند.

بدیهی است که برای بالا بردن سطح تعهد افراد در سازمان صنایع دفاع فارس شناخت عوامل و متغیر های مرتبط و تاثیر گذار بر آن اولین گام و تبیین میزان ارتباط ابعاد مختلف این متغیرها بر تعهد در گام های بعدی قرار دارد. از جمله این متغیر ها فرهنگ سازمانی و رهبری خدمتگزار می باشد. مطالعه بر روی این دو متغیر کمک شایان توجهی به رهبران، مدیران و تصمیم گیرندگان این سازمان برای افزایش تعهد سازمانی میان کارکنان بمنظور بهره وری بیشتر و توسعه و رشد بهتر سازمانی خواهد کرد.

با این رویکرد محقق به تبیین نقش واسطه ای رهبری خدمتگزار در رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان صنایع دفاع فارس پرداخته است.

---

<sup>1</sup>-Cufaude

<sup>2</sup>-winston

<sup>3</sup>-Chiaburu

<sup>4</sup>-Eriturk

<sup>5</sup>-Sendjaya

## اهمیت و ضرورت تحقیق

تعهد سازمانی و وفاداری نیروی انسانی به سازمان از الزامات تحقق خواسته ها و اهداف سازمانی به شمار می آید. چرا که رشد، شکوفایی، تطابق، سازگاری و همگام شدن با تغییرات منطقه ای و جهانی، اصلاح ساختارها و بهتر و بهینه سازی خدماتی که هر سازمان به مشتریان خود ارائه می دهد وابسته به اراده و خواست منابع و سرمایه های انسانی آن سازمان است. و این اراده و خواست و تمایل در افراد تحریک نمی گردد مگر با شناخت و ایجاد دگرگونی مثبت در متغیرهایی که بر آنها تاثیر گذار و مرتبط می باشد. یکی از این متغیرها تعهد سازمانی است.

تحقیقات نشان می دهند که سازمان هایی با سطوح بالای تعهد نسبت به سازمان هایی با سطوح پایین تعهد نوآوری بیشتری دارند. بهتر خود را با تغییرات وفق می دهند و موفق تر هستند. مدیران در سازمان های با تعهد بالا عملکرد بهتری دارند و سعی در توانمند سازی کارمندانشان می کنند. بدون تعهد افراد احساس می کنند که باید خودشان از خودشان حمایت کنند و رویه های دفاعی اتخاذ کنند و همه اینها مانع یاد گیری است. مطالعات نشان می دهد که همراهی ارزشها نیز در شکل گیری تعهد موثر است. اگر تصور شود که ارزشهای سازمان با ارزش های اخلاقی، اجتماعی، زیست محیطی و سیاسی متناسب است، باعث ایجاد و داشتن حس تعهد در میان کارکنان می شود (کازیر و همکاران<sup>۱</sup> ۲۰۰۷).

اندیشمندان تعهد سازمانی را عامل مهمی در برآوردن نیازها، بالندگی سازمانی، مشارکت و ارتباطات می دانند. آنها بیان می کنند که رهبران سازمانی اغلب در برابر وجود سطوح پایین تعهد در سازمانشان بایی میلی رفتار می کنند. چنین رهبرانی ممکن است از این واژه داشته باشند که سطوح پایین تعهد به عنوان نتیجه رهبری نامناسبشان نگریسته شود. اگرچه متغیرهای زیادی هستند که بر تعهد در سازمان تاثیر می گذارند اما بدون شک یکی از مهمترین این متغیرها سبک رهبری است. (باس، ۲۰۰۰).

محققان قرن بیست و یکم رهبری خدمتگزار را به عنوان یک حرکت برتر از ماهیت تحولی و مناسب برای سازمان های هزاره سوم معرفی کرده اند. آنها معتقدند که رهبری خدمتگزار یک مدل رهبری است برای نقش چالش برانگیز و جدید مدیران در سازمان ها به عنوان یک رهبر. مدیرموقعیت مرکزی در گروه ندارد او منابع برای گروه فراهم می آورد و از آنها حمایت می کند، بدون اینکه انتظار پاداش داشته باشد. رهبر خدمتگزار استراتژی کلی برای سازمان که از گروه ریشه گرفته است را بهبود می بخشد. (اسمیت و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴).

<sup>۱</sup>-Cuseer

<sup>۲</sup>-Smith &etal

وجود رهبران خدمتگزار با بصیرت، خلاق، دانش مدار و سرشار از انگیزه برای ساختن و گسترش محیط کاری که دستیابی به اهداف آموزشی مربوط به قرن بیست و یکم را تسهیل کند حیاتی می باشد (سیمونسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).

برهمن اساس تعهد به اصول مسلم رهبری خدمتگزار به عنوان رویکرد علمی - تجربی برای اجتماع در بین محققان و صاحب نظران در سال های آخرفرن بیستم شدت زیادی یافته است.

در کنار سبک رهبری، متغیرهای فردی شغلی و سازمانی دیگری نیز هستند که می توانند بر تعهد در سازمان ها تاثیر گذار باشند که در این پژوهش به تبیین رابطه متغیر فرهنگ سازمانی در کنار متغیر رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی پرداخته شد.

به نظر می رسد نتایج این پژوهش با بررسی اثر مستقیم و غیر مستقیم رهبری خدمتگزار و فرهنگ سازمانی و ارائه این روابط در قالب یک مدل می تواند به ادبیات سازمانی و محققان سازمانی کمک کند چرا که با بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق مشخص گردید که کلیه محققان تنها روابط دو به دو میان متغیرهای موجود در این پژوهش را مورد بررسی قرار داده اند اما در پژوهش حاضر علاوه بر اینکه نقش این متغیرها به صورت مستقیم مورد توجه قرار گرفت، اثرات غیرمستقیم و نقش متغیرهای میانجی نیز مورد کنکاش واقع شد و بدین ترتیب یک مدل برای تعهد سازمانی با استفاده از رویکردهای معادلات ساختاری ارائه گردید که نتایج آن می تواند الگویی را برای افزایش بهره وری و کارایی کارکنان سازمان صنایع دفاع از طریق افزایش تعهد سازمانی آنان در اختیار رهبران، مدیران و تصمیم گیرندگان قرار دهد.

از طرف دیگر ماهیت این پژوهش می تواند به طور مفید و موثری به تحقیقات آینده در بخش های دیگر سازمان یاری رساند. همچنین این پژوهش از این لحاظ اهمیت دارد که یافته های آن می تواند داده های تجربی بوجود بیاورد که به ایجاد یک بستردانش مدار برای مواجهه با چالش های مدیریت سرمایه انسانی و مدیریت منابع انسانی در سازمان صنایع دفاع کمک نموده و عوامل موثر بر افزایش تعهد را در سازمان مورد مطالعه، شناسایی و معرفی نماید.

### هدف اصلی پژوهش

تبیین نقش واسطه ای رهبری خدمتگزار در رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی



<sup>1</sup>-simonson

## اهداف فرعی

- ۱- تبیین رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی
- ۲- تبیین رابطه بین فرهنگ سازمانی و رهبری خدمتگزار
- ۳- تبیین رابطه بین رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی با کنترل فرهنگ سازمانی

## فرضیه های پژوهش

فرضیه اصلی پژوهش :

رهبری خدمتگزار نقش واسطه ای معنا داری در ارتباط با فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی ایفا می کند.

فرضیه های فرعی:

- بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
- بین فرهنگ سازمانی و رهبری خدمتگزار رابطه معنا داری وجود دارد.
- رهبری خدمتگزار با کنترل فرهنگ سازمانی رابطه معنا داری با تعهد سازمانی دارد.

## تعاریف نظری و عملیاتی

### تعاریف نظری

#### تعهد سازمانی :

تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که براساس قدرت شناسایی و وابستگی کارمندان به یک سازمان خاص بیان می شود.

این تعریف سه مشخصه اساسی را در تعهد کارمندان بیان می دارد:

الف) اعتقاد و پذیرش کارمندان نسبت به اهداف و ارزش های سازمانی.

ب) میل و اشتغال نشان دادن نسبت به تلاش های فوق العاده برای تدوین هدف های سازمانی .

ج) تمایل قوی برای ماندن در عضویت سازمان (مه یر ۱۹۹۳)<sup>۱</sup>.

### ابعاد تعهد سازمانی:

الف) **تعهد عاطفی:** عبارتست از پیوستگی عاطفی و احساسی به سازمان و اعتقاد کارمندان نسبت به سازمان .

ب) **تعهد مداوم:** عبارتست از تمایل به درگیر شدن در فعالیت های سازمان و تلاش برای تدوین هدف های سازمانی

ج) **تعهد هنجاری:** عبارتست از اعتقاد اخلاقی یا التزام به ماندن در سازمان. این نوع تعهد برپایه تجربه های اجتماعی سازمانی بنا نهاده شده است. (مه یر ۱۹۹۳)

### رهبری خدمتگزار :

عبارت است از یک درک و فهم عملی از رهبری که هدایت موثر افراد و خدمت به کارکنان را به عنوان هسته علایق رهبری قرار می دهد. (لوب<sup>۲</sup> ۱۹۹۹).

### ابعاد رهبری خدمتگزار:

عبارت است از مولفه های رهبری خدمتگزار که یک رهبر به عنوان رهبر خدمتگزار در رفتار خود آنها را نشان می دهد (لوب ۱۹۹۹) و عبارتند از:

الف) ارزش دادن به افراد

ب) رشد دادن افراد

ج) همدلی نشان دادن

د) ایجاد رهبری مناسب

ه) مشارکتی کردن رهبری

ی) اجتماع سازی

---

<sup>۱</sup>-Meyer

<sup>۲</sup>-Laub